

Практическое применение теории ожидания Врума

к маркетологам и маркетерам

**Сергей
ХАРИТОНОВИЧ,**

**Татьяна
ЧЕРКАС**

Специалисты
по маркетингу

В соответствии с теорией ожидания Врума у каждого специалиста по маркетингу присутствует совокупность следующих 3 уровней ожиданий.

1. ОБЕСПЕЧАТ ЛИ ПРИЛАГАЕМЫЕ УСИЛИЯ ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ ИСПОЛНЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ЗАДАНИЙ?

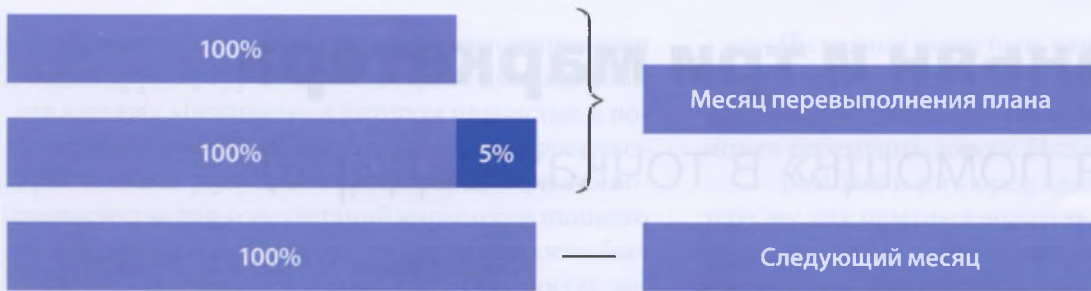
Для того чтобы ожидания оправдались, маркетолог или маркетер должны обладать соответствующими способностями, опытом аналогичной деятельности, а также необходимыми инструментами, оборудованием и возможностями для выполнения работы. Маркетинг-менеджеру необходимо добиться соответствия между навыками и способностями подчиненного ему работника и требованиями конкретных рабочих заданий. А чтобы добиться повышения мотивации, руководитель должен идентифицировать потребности сотрудников, определить их возможные результаты, удостовериться в том, что они обладают ресурсами (время и средства труда) для выполнения маркетинговых заданий.

Не следует забывать о том, что молодым работникам для выполнения той же работы потребуется приложить больше усилий и затратить больше времени, чем специалисту со стажем, а значит, нужно разработать премиальную систему, ранжированную по стажу работы специалиста. Например, учитывая, что на нашем рынке, как говорится, «год за два идет», маркетеров (в отличие от представителей других профессий) можно разделить на группы:

- стаж работы до трех месяцев;
- стаж работы от трех до шести месяцев;
- стаж работы от шести месяцев до года;
- стаж работы от года до двух лет;
- стаж работы свыше двух лет.

Описание системы увеличения объема работы следует включить в контракт, чтобы работник изначально знал все нюансы. При переходе маркетолога или маркетера из одной группы в другую следует увеличивать объем работы и коэффициент премии (работники из предыдущей статусной группы получают меньшую премию за перевыполнение своего плана). Это позволит молодым специалистам при их неопытности выполнять необходимый объем работы, а специалисты с большим опытом не будут отлынивать от дополнительных маркетинговых заданий.

Вторым способом увеличения объема работы, например, выполняемой рекламистами или сбытовиками, является увеличение нормы предстоящего месяца до объема работы, фактически выполненной в прошедшем. Если маркетер перевыполнит план на 5%, его оклад будет удвоен, но в следующем месяце уже этот объем работы станет его нормой, как это показано на рисунке. И специалисту придется работать так же, чтобы не потерять деньги за счет недоплат за невыполнение плана. Данная мера позволит избежать ситуации, в которой опытные работники работают с меньшей отдачей, легко выполняя дневное задание.



Рисунок

Схема премирования маркетеров

2. СООТВЕТСТВУЕТ ЛИ ПОЛУЧЕННЫЙ РЕЗУЛЬТАТ ВОЗНАГРАЖДЕНИЮ?

Для того чтобы получить желаемое вознаграждение, сотрудник должен добиться определенного уровня исполнения маркетинговых заданий. Чем больше он уверен в том, что вознаграждение не соответствует объему и качеству его работы, тем ниже у него мотивация.

Эффективность и качество работы необходимо связывать с вознаграждением так, чтобы маркетологи и маркетеры ощущали прямую связь между тем и другим. Проблемы с мотивацией могут возникнуть и в том случае, если связь между усилиями и вознаграждением станет неочевидной – нельзя делать компенсационную систему слишком сложной.

Где возможно и допустимо, специалисты по маркетингу должны принимать участие в разработке стандартов выполнения своей работы. Это увеличит вероятность того, что размер вознаграждения окажется пропорциональным потраченным усилиям и будет восприниматься как справедливый.

3. СООТВЕТСТВУЕТ ЛИ ВИД И ОБЪЕМ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЦЕЛЯМ И ЖЕЛАНИЯМ СПЕЦИАЛИСТА ПО МАРКЕТИНГУ?

Присутствует ли у маркетолога или маркетера осознание того, что ожидаемое вознаграждение является для него востребованным, т.е. ценным? Важно не забывать, что интересы у всех людей разные, а значит, и востребованности вознаграждений каждый работник распределяет по-своему: для кого-то важна не премия, а одобрение со стороны руководства, другому же даже самая незначительная прибавка к заработку ценнее любых похвал.

Менеджер по маркетингу должен постараться найти у каждого подчиненного ему сотрудника нефинансовую потребность, т.к. траты премиального фонда лучше ограничить. Такой потребностью могут быть:

- получение новой должности (например, ведущего специалиста по маркетингу или начальника сектора рекламы) и расширение своих полномочий;
- установление добрых отношений с коллегами;
- получение некоторой самостоятельности в работе;
- направление на повышение квалификации или переподготовку;
- увеличение комфортабельности рабочего места;
- организация доски почета для самых успешных маркетеров либо размещение их фотографий на сайте в разделе «Наша гордость», «Лидер продаж» и т.п.;
- участие в инновационных проектах;
- командировки, в т.ч. зарубежные;
- работа на выставках, в т.ч. международных;
- публичная похвала за успехи;
- путевки на отдых;
- абонементы в фитнес-центр или бассейн.

Главная задача менеджера по маркетингу – органично соединить все три уровня. Если руководителю не удастся обеспечить наличие какого-нибудь из перечисленных компонентов, его усилия по стимулированию мотивации маркетологов и маркетеров вряд ли будут успешными.